

УДК 35

Т. В. СОЛОМАТИНА

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Розглянуто деякі питання кадрових технологій формування резерву управлінських кадрів посад державної цивільної служби. Приділено особливу увагу методиці професійного відбору та аналізу соціально-психологічних якостей кандидатів з державних службовців. Запропоновано можливі напрями додаткової професійної та психологічної підготовки осіб, включених до резерву.

In the article some questions of personnel technologies of formation of a reserve of the administrative staff of posts of the state civil service are considered. The special attention is attended the system of professional selection and the analysis of socially-psychological qualities of candidates from civil servants. Possible directions of additional professional and psychological preparation of the persons included in a reserve are offered.

Ключевые слова: кадровые технологии, компетенции, управленческий резерв, государственная гражданская служба, социально-психологические качества, методика.

В условиях реформирования социально-экономической и политической системы российского общества укрепление кадрового потенциала государственных служащих является одной из ключевых задач, без решения которой невозможно повышение эффективности государства, обеспечение доверия населения к его институтам [2; 4].

Кадровый потенциал характеризуется с помощью объективных статистических данных – сведений о должностной структуре органов государственной власти, возрасте чиновников, уровне и профиле образования, стаже работы в системе государственной и муниципальной службы. Но не менее существенное значение имеют характеристики чиновничества, отражающие их социально-психологические качества. Данные качества во многом определяют целевые установки, которыми руководствуются должностные лица в служебной деятельности, нравственные принципы, гражданские качества, выражающие степень адекватности должностных лиц выполняемым ими обязанностям, а в конечном счете – потребностям функционирования государства и общества.

Среди должностных требований одним из главных является умение чиновника исполнять функции управления на высоком профессиональном уровне и общая образованность. К отличительным особенностям конкурентоспособности государственных служащих, влияющим на успешность профессиональной карьеры, можно отнести интеллектуальные, эмоционально-волевые, коммуникативные преимущества, сформированные как адаптационно-технологические способности. Эти преимущества субъекта в условиях профессиональной деятельности

характеризуют его как социально успешную личность, отличительными чертами которой являются уверенность в себе, масштабное мышление, владение искусством общения и взаимодействия, способность получать удовлетворение от деятельности и ее результатов [3; 5].

В основу создания методики проведения профессионального отбора в резерв управленческих кадров Курской области был положен компетентностный подход. Компетенции – это значимые признаки (характеристики), способствующие достижению успеха на конкретной должности [5]. Выделенная нами модель компетенции является инструментом для построения профессионального соответствия специалиста вакансии с учетом следующих позиций: эмпатия, интернальность, интеллектуальные способности, гибкость мышления и поведения, терпеливость, эмоциональная устойчивость, организаторские способности, искренность. Наличие именно этих качеств в значительной мере определяет стиль и результаты деятельности органов государственной и муниципальной власти и управления [1; 5]. В этом ракурсе достаточно обнадеживающими выглядят результаты апробации методики конкурсного отбора государственных служащих Курской области. Данная методика позволяет в ходе системного тестирования оценить уровень соответствия профессиональной подготовки и личных особенностей кандидатов должностным требованиям.

Разработанные рекомендации методического обеспечения конкурсного отбора на включение в кадровый резерв управленческих кадров Курской области подготовлены во исполнение указа Президента Российской Федерации от 25 августа 2008 года № 1252 “О комиссии при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров” ставят своей целью проведение диагностической оценки кадрового потенциала и выявления комплекса возможностей кандидатов в соответствии с квалификационными требованиями и задачами их будущей деятельности.

Оценочные технологии составлены с учетом следующих принципов:

- достаточность оцениваемых показателей, повышающих надежность оценки;
- валидность оценки (обеспечивается включенностью в оценочные показатели основных характеристик, определяющих эффективность деятельности оцениваемого);
- достоверность оценки (гарантируется результатами апробации, необходимой стандартизацией процедуры оценки);
- привлечение экспертов-оценщиков, способных эффективно решать проблему объективизации оценки;
- обеспечение прозрачности оценки регулярно составляемой отчетности;
- достоверность оценки обеспечивается путем обучения лиц, привлекаемых к работе конкурсных комиссий.

Подготовленная методика нацелена на решение следующих задач:

- выработка совокупности приемов и методов определения способности гражданина Российской Федерации к управленческой деятельности;
- определение мотивации участия в конкурсе;
- определение гражданской позиции претендентов;
- способность к рефлексии (самооценке) своей роли, месте и способности осуществлять функции государственной гражданской должности;

- определение совокупности личностных качеств, необходимых для исполнения предполагаемых функций;
- выявление знаний по наиболее важным аспектам будущей деятельности;
- оценка гибкости и адекватности в реагировании на постоянно меняющиеся ситуации, способности определять риски и возможности предотвращения возникновения конфликтов (межличностных, групповых, социальных, организационно-функциональных);
- выявление способности претендентов принимать управленческие решения адекватные реально существующим целям и задачам.

Базовые признаки, взятые за основу оценки такие:

- социальные (уровень духовной культуры, профессиональные знания, законопослушание, дисциплинированность, честность, порядочность, ответственность, уважительность к правилам общежития, трудолюбие);
- общие (широта кругозора, стратегическое мышление, понимание государственной политики, представление о предназначении всех структур системы управления, способность к долгосрочному прогнозированию, знание основ теории управления системами);
- частные (способность к адаптации к окружающей среде);
- специфические (преданность делу, организации, авторитетность, репутация, правовая грамотность, обязательность, верность слову, личная примерность, целеполагание).

Основные используемые методы оценки:

- метод группировки – систематизирует группы должностей по наиболее существенным признакам, которые выступают основанием разрабатываемых критериев оценки;
- метод ранжирования показателей оценки по степени их значимости;
- метод анализа представленных документов;
- тестирование на выявление определенных знаний и личностных качеств;
- диагностические методики, определяющие динамику социально-психологических качеств личности.

Методическое обеспечение представляет собой совокупность методик, разработанных для трех управленческих должностей, обеспечивающихся резервом:

1 группа – должности государственной гражданской службы высшей категории, “руководители”;

2 группа – должности заместителей глав администраций и муниципальных районов;

3 группа – должности руководителей областных государственных учреждений, предприятий и организаций.

Каждая методика состоит из трех уровней, оценивающих конкретные показатели: социально-психологические качества, правовые знания, знания по государственному языку, формальные показатели на основе представленных документов. Методики имеют соответствующие шкалы оценки. Все данные систематизируются в сводную таблицу с итоговым показателем, который может служить основанием для принятия соответствующего решения конкурсной комиссией.

Комплекс психологических методов предполагает оценку следующих профессионально важных качеств: локус-контроль (экстернальность/интернальность), эмпатия, интеллектуальные способности, гибкость/ригидность, организаторские способности, терпеливость, эмоциональная устойчивость и искренность.

Тестовые задания по исследованию социально-психологических качеств разработаны на основе классических психологических методик:

1) опросник УСК (или шкала локуса контроля), позволяющий оценить готовность к принятию ответственности (Locus of Control Scale). Автор опросника – Дж. Роттер (J.B. Rotter);

2) методика мотивации к успеху (тест Элерса);

3) шкала социальной желательности (шкала Кроуна-Марлоу, Crowne-Marlowe Social Desirability Scale, CM SDS);

4) шкала “эмоциональная устойчивость – нейротизм” из теста ЕРІ Г. Айзенка;

5) психодиагностика интеллекта и креативности (краткий отборочный тест В. Н. Бузина, КОТ), который относится к категории тестов общих умственных способностей (IQ) и предназначен для определения интегрального показателя “общих способностей”, предусматривая диагностику интеллектуальных качеств руководителя.

6) методика “Исследование ригидности” и др.

Представленная комплексная методика исследования социально-психологических качеств позволяет производить оценку кандидатов по четко обозначенным показателям, имеющим конкретные значения, что исключает субъективизм в проведении данной процедуры.

Рекомендации экспертов, данные им по результатам оценки, дают возможность кандидатам, включенным в резерв управленческих кадров при составлении индивидуального плана развития, акцентировать внимание на конкретных формах и методах повышения своего профессионализма и коррекции социально-психологических качеств.

В 2009 г. в Курском институте государственной и муниципальной службы проводилась оценка на включение в резерв управленческих кадров государственной службы Курской области (567 кандидатов) по четырем целевым группам.

Апробация методики выявила следующие проблемные вопросы:

1. Большинство кандидатов в кадровый управленческий резерв имеют средний базовый уровень развития профессионально важных качеств, что является допустимым только при дополнительной профессиональной подготовке и рекомендациях по личностному развитию.

2. Выявлена тенденция прямой зависимости между показателями по интеллектуальному уровню и ригидности: чем ниже баллы по интеллекту, тем выше баллы по гибкости и наоборот, выше интеллект – ниже ригидность. В профессиональной деятельности трудности перестройки, изменения собственного поведения и мнения чаще всего связаны со скрытой тревожностью, боязнью собственной неуспешности в новых, неизвестных условиях, приверженность стереотипам.

3. Кандидаты в резерв управленческих кадров на государственную службу в ряде случаев демонстрируют довольно низкие показатели по эмпатии, что

свидетельствует о нежелании или неумении понять состояние другого человека, предугадать возможные варианты его поведения, изменить собственную позицию с учетом мнения других. Данный показатель является косвенным показателем авторитаризма в стиле руководства и ригидности в личностном плане.

4. Показательными являются данные по шкале искренности: у значительной части кандидатов социальная желательность превышает допустимую норму. Это объясняется подсознательным желанием приукрасить себя, показать себя с лучшей стороны, а также высоким стремлением попасть в кадровый управленческий резерв.

В целях более эффективного подбора кадров на государственную гражданскую службу целесообразно выполнить следующее:

- разработать описание должностей государственной гражданской службы на основе профессиональных компетенций, включающих социально-психологические, функциональные и должностные компоненты;

- определить тип и вид оценочных процедур, учитывающих специфику и направленность каждой из них для каждого вида кадровых технологий государственной гражданской службы (конкурс, аттестация, присвоение классного чана);

- ввести квалификационное требование для независимых экспертов, принимающих участие в кадровых процедурах, учитывающие профиль деятельности, наличие ученой степени по направлениям, соответствующим деятельности органов и подразделений государственной гражданской службы; наличие печатных работ и научно-практических разработок и проектов, связанных с деятельностью органов государственной гражданской службы;

- ввести в деятельность независимых экспертов практику представления аналитических справок, включающих обобщение результатов, анализ возникающих проблем и рекомендации по совершенствованию технологии кадрового отбора.

В целях формирования эффективного резерва управленческих кадров, призванных составить профессиональное ядро системы государственного управления, рекомендовать систему дополнительной профессиональной и психологической подготовки лиц, включенных в резерв, в форме семинаров, тренингов, индивидуальных консультаций, курсов повышения квалификации [3; 5]. Основными направлениями эффективной социально-психологической поддержки для рассмотренных категорий служащих целесообразно считать проведение обучающих мероприятий, направленных на развитие общей психологической культуры, укрепление ряда составляющих психологической зрелости; проведение социально-психологических тренингов, направленных на развитие навыков эффективной межличностной коммуникации и навыков делового общения, основ социальной перцепции.

Литература:

1. *Иванова Е. М.* Профессиональная профессиография : [метод. пособие] / Е. М. Иванова. – М. : Высшая шк. психологии, 2005.

2. *Климов Е. А.* Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. – Ростов-н/Д. : Феникс. 1996 ; М. : ИЦ “Академия”, 2004.

3. *Магомедов К. О.* Государственная служба и кадровая политика : теория и практика / К. О. Магомедов, А. И. Турчинов. – М., 2007.

4. *Петров В. А.* Управление качеством подготовки специалиста / В. А. Петров. – Орел, 2006.

5. *Пономаренко Б. Т.* Профессиональное образование – опыт, противоречия и тенденции реформирования / Б. Т. Пономаренко. – М., 2004.

Надійшла до редколегії 26.03.2010 р.